

KOLAO그룹(현 LVMC홀딩스)의 그 후 5년: 2차 도약을 위한 발판의 마련*

김 종 배**
한 인 구***

라오스에서 기업을 창업해서 성장시킨 KOLAO그룹의 사례 연구를 2017년 수행한 바 있다. 이를 통해 라오스의 흥미로운 시장 요소들을 살펴보았다. 본 사례는 그로부터 5년이 지난 지금, KOLAO그룹의 변화된 모습을 살펴보는 데 목적이 있다. 이러한 추적 조사는 기업 전략과 그에 따른 성과를 시간적 흐름에 따라 파악한다는 점에서 기업의 심층 이해에 도움이 된다.

최근 수 년간 세계 경제는 코비드19, 유가 및 원자재 상승, 인플레이션, 고용불안, 우크라이나-러시아 전쟁 등으로 인해 어려운 상황이다. 이에 더해 미얀마 사태, 라오스 국가부도 위기 등으로 동남아시아 상황은 더욱 비관적이다. 이러한 악조건에서도 KOLAO그룹은 성장을 도모하고 있다. 우선 2018년 기업명을 LVMC홀딩스로 바꾸고, 주변 국가에 사업을 본격 확대하였다. 또한 라오스에서 소매유통, O2O 플랫폼 등의 신사업을 본격 추진 중이다. 불황에서 기업들 대부분은 축소 및 안전 경영을 추구한다. 이에 비해 LVMC홀딩스는 오히려 공격적 성장전략을 취하고 있다. 물론 경영자 의지와 노력만으로 성공이 담보되는 것은 아니다. 통제가 어려운 시장 상황의 전개에 따라 기업 성과는 얼마든 달라질 수 있다.

사례 연구는 특정 시점 시장 상황에서의 어떤 기업에 대한 내용을 종합적으로 정리하는 것이다. 그렇기에 사례 연구의 내용을 일반화하기는 어렵다. 시간적 격차를 두고 두 차례에 걸쳐 수행된 이러한 일련의 연구는 사례 연구의 한계를 조금이나마 극복할 것으로 기대된다. 본 연구가 향후 동남아시아에 도전하려는 후발 주자에게 유용한 정보로 활용되기를 바란다.

주제어: KOLAO그룹(LVMC홀딩스), 사례연구, O2O, 라오스, 베트남, 미얀마, 캄보디아

1. 서론

한상(韓商)기업인 KOLAO그룹을 찾아 다시 라오스를 방문한 것은 2022년 6월 중순이었다. 2017년 7월 이후 5년만이다. 고온 다습한 공기, 태울 듯 내리 쏘는 태양 열기는 여전하였다. 더운 지역 특유의 느릿하고 평화로운 거리 풍경, 사람들의 밝은 미소 역시 예전 그대로였다. 다만 전에 보지 못한 높은 아

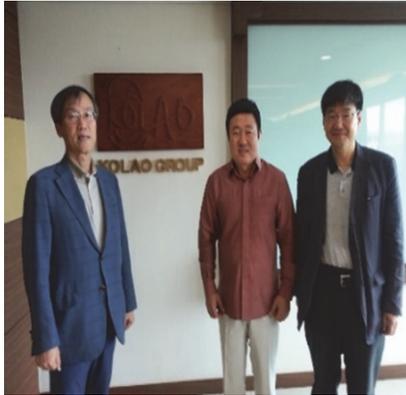
파트 단지, 현대식 쇼핑센터, 거대한 기차 역사만이 시간이 흘렀음을 과시하는 듯 하지만 이 역시 한국의 빠른 변화에 익숙한 우리 눈에 그리 놀라운 광경은 아니었다. 물론 지난 5년은 유난히 시간이 천천히 흐르는 라오스에도 적지 않은 변화를 가져왔을 것이다. 오랜만에 방문한 이방인의 눈으로 감지하기 어려운 여기 라오스 사람들, 그리고 이 속에서 운영되는 기업만이 느꼈을 격동의 순간이 많았을 것이다. 지난 5년간 KOLAO그룹은 어떠한 변화를 겪었고

논문접수일: 2022. 11. 25. 1차 수정본 접수일: 2023. 01. 25. 2차 수정본 접수일: 2023. 02. 11. 게재확정일: 2023. 02. 14.

* 본 사례의 작성에 많은 도움을 주신 LVMC홀딩스의 오세영 회장님, 이창엽 부사장님, 전지혜 차장님께 깊은 감사를 드립니다.

** 성신여자대학교 경영학부(jbkim@sungshin.ac.kr), 교신저자

*** KAIST 경영대학(ighan@kaist.ac.kr)



〈사진 1〉 KOLAO그룹 본사(비엔티안)에서 오세영 회장과의 면담
(좌로부터 한인구, 오세영, 김종배, 2017년 7월 24일(좌), 2022년 6월 20일(우))

여기에 얼마나 성공적으로 대응하고 있는지를 직접 확인하기 위해 라오스를 다시 방문하였다(사진 1).

서론에서는 독자들의 이해를 돕기 위해 5년전 연구(김종배와 한인구, 2018) 내용을 설명하고, 그런 다음 이번 연구의 목적과 시사점을 언급한다.

우선 KOLAO그룹의 주요 연혁을 살펴본다. 연혁은 5년전 사례 연구와 이번 연구의 대비를 위해 편의상 1997년 창업부터 2017년까지, 그리고 최근 5년간(2018년~2022년)으로 구분하여 정리한다. 그런 다음 창업부터 2017년까지 KOLAO그룹의 성장을 이해하는데 도움되는 주요 경영 활동을 정리하고, 최근 5년간 기업 변화의 전략적 토대가 된 KOLAO 그룹의 전략 및 비전(2017년 수립)을 소개한다.

1.1 KOLAO그룹의 연혁(1997년~2017년) 및 주요 경영 활동

KOLAO그룹은 창업자인 오세영 회장이 1997년 라오스에서 설립한 회사로 KOREA와 LAOS를 합성한 이름이다. KOLAO Developing(자동차/오토바이/트럭의 제조 및 유통), Indochina Bank(은행 및 금융)를 주력으로 여기에 KOLAO Farm &

Energy(바이오에너지), K-Plaza(전자유통), I-furniture(가구판매), Glovia(물류), i-tech(건설), Lao C.C.(레저), Lanxang Media(언론) 등의 다양한 사업을 운영한다. 그룹의 주요 연혁은 다음 〈표 1〉과 같다(참조: 기업 홈페이지, <http://www.lvmcholdings.net>).

KOLAO그룹의 연혁을 주요 활동을 중심으로 부연설명하면 다음과 같다.

첫째, 생산 공장(조립 라인의 구비)

1999년 인수한 사바나켓(Savannakhet) 공장이 모태가 되어 현재의 KOLAO그룹이 성장하였다. 즉 자동차 조립 라인의 확보는 기업 성장의 기반이 되었다. 참고로 CKD(Complete Knock Down)란 차량을 완제품이 아닌 부품 상태로 수입하여 현지에서 용접, 페인팅, 조립 등을 하여 완성품으로 판매하는 방식이다. 개발도상국에서는 CKD방식을 선호하는데 그 이유는 완성품 수입보다 CKD방식이 자국의 공업화 및 고용창출에 기여하기 때문이다. 또한 기업 입장에서도 완성품보다는 관세가 저렴하고 현지의 값싼 노동력을 이용한다는 장점이 있다.

〈표 1〉 KOLAO그룹의 주요 연혁(1997년~2017년)

연도	내용
1997년	라오스에서 창업
1999년	라오스 공업도시 사바나켓에서 공장을 인수하여 자동차 조립라인을 갖추고 CKD방식의 제조 개시
2002년	라오스 최초의 애프터서비스 센터를 열고 고객만족 경영을 실천
2003년	독자 브랜드('KOLAO')로 오토바이 사업을 개시
2008년	'인도차이나 बैंक'를 오픈하면서 금융산업을 시작(윈스톱 서비스, 자동차 할부금융의 도입)
2010년	한국거래소 KOSPI 상장('KOLAO홀딩스': 한상 기업 최초의 KOSPI 상장)
2013년	자체 개발한 독자 브랜드의 자동차('DAEHAN')의 시장 진출
2014년	한국의 오토바이 제조회사 'S&T모터스' 인수('KR모터스'로 사명 변경)

둘째, 고객만족 경영(애프터서비스 체계의 구비)
 자동차 구매결정에는 여러 요소가 영향을 미친다. 그 중 하나가 성능 유지 및 수리와 연관된 애프터서비스이다. KOLAO그룹은 애프터서비스 차별화에 심혈을 기울였고(예: 경쟁사 대비 서비스 시간의 대폭 단축) 또한 현지화에도 정성을 들였다. 현지화의 한가지 예로, 한국에서는 보통 차를 수리 맡기고 회사로 출근하거나 업무를 보러 주변으로 나가지만 라오스에서는 정비나 수선을 맡긴 고객이 차 수리가 끝날 때까지 몇시간이고 서비스센터에 머무른다. 이러한 라오스의 소비자 성향을 반영하여 서비스센터의 대기실을 쾌적하게 만들었고 각종 부대시설(예: 식당, 카페, 마사지사 등)도 갖췄다(사진 2).

셋째, 제품 현지화
 KOLAO그룹의 자동차, 오토바이, 트럭은 대기업의 경쟁 제품과 달리 현지인 사용행태에 맞춤화 하였다. 예를 들어, 2003년 라오스인의 체형에 맞도록 자체연구 및 개발로 탄생한 'KOLAO' 브랜드의 오토바이는 합리적 가격과 검증된 품질을 통해 일본 브랜드가 주를 이루던 라오스 오토바이 시장에서 약 40%에 이르는 시장 점유율을 달성한 바 있다.

넷째, 금융 서비스
 자동차, 오토바이의 할부 금융을 위해 금융업(2008년, 인도차이나 बैंक의 설립)에 진출했다. 이는 판매 활성화에 도움이 되었고 또한 기업의 자금 흐름에도 기여하였다.



〈사진 2〉 A/S센터(2017년)
 (참고로 현재 이 시설은 새로운 사업부지로의 전환을 위해 공사 중이다)

다섯째, 자체 개발 브랜드

2013년 이전까지 KOLAO그룹은 현대기아차로부터 부품을 공급받아 이를 CKD 방식으로 생산한 다음 현대기아차 브랜드로 판매하였다. 그러나 오랜 기간 누적해온 제조 및 판매 경험은 상용 트럭 및 픽업 트럭의 자체개발 및 생산에 이르렀다. 자체개발한 차량 모델의 부품은 중국으로부터 공급받았으며 이렇게 완성한 자동차는 모두 자사 브랜드인 'DAEHAN'을 붙였다. 참고로 현재까지 라오스에서 자체 개발한 모델은 모두 트럭, 픽업 모델이다(이에 비해 승용차, SUV 모델은 아직 없다).

여섯째, 오토바이 제조회사의 인수

제품 개발 및 생산의 경우에는 핵심기술 확보가 관건이다. 오토바이 제품의 기술 확보를 위해 KOLAO그룹은 2014년 125cc 이상의 고배기량 제품기술력이 뛰어난 S&T모터스(KR모터스로 사명변경)를 인수하였다. 기술이 확보되어야 일본 기업과의 장기 경쟁이 가능하기에 오토바이에 대한 전방위적 기술의 확보에 많은 정성을 기울였다.

규모면에서 라오스 민간 기업 중 1위를 차지하였고(2017년 매출액 3억달러, 한화로 약 3200억원), 라오스 구직자들이 가장 취업하기 원하는 기업 1위로 자리매김하였다. 창업부터 2017년까지의 성장을 극적으로 표현하면 다음과 같다. 1997년 초기 자본금은 3000달러(약 330만원)였지만 2017년 총자산은 571(백만USD)이 되었고, 회사 인원은 1명으로 시작하였지만 2017년 4,928명(한국인 166명 포함)으로 늘어났다.

1.2 KOLAO그룹의 전략 및 비전

2017년 KOLAO그룹은 지속 성장을 위한 미래 비전을 수립하였고 이를 '2020 비전'으로 표현하였

다. 여기에는 "2020년대 인도차이나에서 Top 10 기업 진입"과 같은 목표뿐 아니라 이와 연관된 제반 경영 방침이 담겨 있다. 이 중 눈여겨볼만한 두가지 내용은 다음과 같다.

첫째, 'Co-Sign 제도': KOLAO그룹의 의사결정은 반드시 한국인과 라오스인의 공동 결재(決裁)를 제도화 한다. 물론 의견이 엇갈리는 경우도 있고, 또한 동의를 얻기까지 시간이 지연된다는 단점도 있다. 그러나 이러한 제도는 라오스 현지화된 기업으로 KOLAO그룹을 자리매김하는데 긍정적 역할을 할 것으로 기대된다. 이는 또한 라오스 사람들의 민족 정신인 '함께'(together)를 존중하는 것이다.

둘째, '5-5-5': 이 수치는 '5년내에 5:5(타사브랜드와 자사브랜드의 매출 비중), 5:5(라오스와 라오스 이외 나라에서의 매출 비중)의 달성'을 의미한다. 지금까지는 타사 브랜드의 매출, 라오스 시장의 매출이 높은 비중을 차지하고 있지만, 향후 이러한 새로운 균형을 추구함으로써 기업의 안정적, 장기적 발전을 도모하고자 한다. 특히 신규 매출(=(1)자사 브랜드 매출+(2)라오스 이외의 시장 매출)의 창출과 관련된 그간의 노력은 다음과 같다.

1.2.1 자사 제품(브랜드)의 시장 도입

2013년 트럭, 픽업을 자체개발하고 여기에 자사 브랜드 'DAEHAN'을 붙였다. 이전까지는 타사 완제품을 그대로 수입하여 판매하거나 또는 CKD방식으로 조립 제조하여 원래의 타사브랜드로 판매하였다. 그러나 자사 브랜드가 있어야 타기업 의존도가 낮아지고 장기 발전을 도모할 수 있기에 이에 역점을 두었다. 물론 타사 브랜드를 통한 안정적 수익창출도 여전히 중요하기에 5:5의 균형을 목표로 두었다(사진 3).



(사진 3) 타사 브랜드(현대자동차, 왼쪽)와 자사 브랜드(‘DAEHAN’, 가운데)와 오른쪽)

1.2.2 라오스 이외의 다른 시장으로의 진출

미얀마, 캄보디아, 베트남, 파키스탄 등으로의 사업 확장을 위한 기반을 다져왔다. 예를 들어, 현지인과의 네트워크 구축, 공장 부지의 마련, 한국인 주재원의 파견 등을 통해 시장 진출을 위한 교두보를 마련하였다.

2017년 당시, 여전히 주력 판매제품인 타사 브랜드(현대 기아, 미쓰비시, 쌍용자동차 등), 주력 시장인 라오스는 자금기반(Cash Cow) 및 베이스 캠프의 역할을 하고 있다. 그렇기에 기존의 주력 제품 및 주력 시장은 여전히 중요하다. 그러나 이에 안주하고 의존한다면 성장과 발전은 한계에 다다를 것이다. 또한 단일 시장 및 타사 브랜드로부터 발생하는 위험에도 쉽게 노출된다. ‘5-5-5’ 목표는 이러한 자각으로부터 비롯되었다. 또한 새로운 성장 동력의 마련과 함께 기업의 안정적이며 장기 발전을 도모하려는 전략적 의지도 반영되었다.

1.3 연구의 의미와 시사점

5년전 논문(김중배와 한인구, 2018)은 Rosabeth Moss Kanter가 제시한 3Cs(Concepts, Competence and Connections) 이론적 틀을 기준으로 분석하였다. 라오스란 ‘지역’과 KOLAO그룹이란 ‘글로벌 경제주체’간의 관련성이 두드러지기에 글로벌 경제의

지역 발전을 설명하는 Kanter의 분석 틀(Kanter, 1995, 1996, 1999)이 적절하다는 판단에서였다. 이론적 모델은 현상의 체계적 설명에 도움이 되지만 복잡한 세계를 실제 그대로 설명하는데 한계가 있다. 따라서 이번 연구는 기존의 이론 틀에 현실을 억지로 꿰 맞춰 해석하기 보다는 실제 있는 그대로 자연스럽게 묘사함으로써 독자들이 사례를 이해하고 상상력을 펼치는데 도움되는 방향으로 치중하였다. 사례 분석의 경직된 이론 틀에 대한 반성과 더불어 기존 연구의 방법론적 한계점에 대해서도 간략히 언급하면 다음과 같다.

첫째, 응답자의 제한성: 현지에서 경영 책임자와 실무자를 중심으로 면접을 진행하였다. 따라서 일부 제한된 응답자만 접촉하였다는 한계점이 있다. 해외 시장에서 운영되는 기업이기에 현지인 대면 면담과 설문 조사가 바람직하지만 이를 수행하지 못하였다. 또한 다양한 기능 부서의 종사원, 그리고 회사를 그만둔 사람들과의 접촉도 요구되지만 이 역시 수행하지 못하였다.

둘째, 응답 내용의 왜곡 가능성: 짧게 방문한 외부인에게 회사의 여러 사정을 기탄 없이 얘기하기는 쉽지 않다. 듣기 좋은 정보, 피상적 정보의 제공에 그쳤을 가능성이 크다. 또한 이미 확정된 결과에 근거하여 응답을 하기에 ‘사후확신 편향(hindsight bias)’가 발생하였을 가능성도 크다(Kahneman, Slovic and Tversky, 1982). 응답 내용은 조사 시점에 좌

우되기에 이를 유념해야 하지만 사례 연구에서 조사 시기를 통제하기는 현실적으로 어렵다.

연구는 분석 바탕이 되는 자료에 의해 제약되기에 이러한 한계점을 분명히 인식하고 자료를 해석해야 한다. 또한 사례 연구는 본질적으로 특정기업의 어떤 시대적 상황에 대한 내용으로 한정되기에 연구 내용의 일반화에도 주의가 필요하다.

해외에서의 기업 경영은 나라마다 사회적, 자연적 여건이 다르고 또한 민족 고유성이 존재하기에 이를 일반화하기 어렵다(김종배, 2021). 가능한 많은 나라 및 여러 시점의 사례를 추적하고 이를 통해 일반(공통) 속성과 특수 속성을 함께 이해하는 것이 중요하다(참조: Kanter, 1995). 이번 연구 역시 기존 연구의 한계점을 벗어나기 어렵지만, 본 연구의 몇 가지 시사점을 정리하면 다음과 같다.

첫째, 우리에게 비교적 생소한 나라인 라오스에서 기업을 창업하고 성장시킨 KOLAO그룹을 소개함과 동시에 라오스를 비롯한 동남아 시장에 대해 살펴본다.

둘째, 후속 연구를 통해 지난 5년간 기업 내부적으로 어떠한 변화를 겪었는지, 그 사이 시장 상황은 어떻게 달라졌는지, 향후의 지속성장을 위한 과제는 무엇인지 등을 보다 포괄적 시점에서 살펴본다.

셋째, 시장 환경이 악화되고 기업 내적 여건도 힘들어진 상황에서 기업이 이를 어떻게 극복해 나가려 하는지를 묘사함으로써 기업이 당면하고 있는 현실적 고민을 독자들과 공감하고자 한다.

II. KOLAO그룹(현 LVMC홀딩스)의 최근 5년: 시장 상황 및 신사업 전략

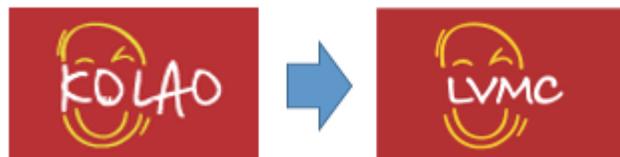
여기서는 최근 5년간 전개된 내부 기업 및 외부 시장 상황에 대해 정리한다.

2.1 LVMC홀딩스의 연혁(2017년 이후~현재)

KOLAO그룹은 2018년 기업명을 LVMC Holdings로 바꾸고(그림 1) 인도차이나반도로 사업영역을 본격 확장하였다(2017년 12월 2일 베트남 호치민에 대표사무소 설립). LVMC는 Laos, Vietnam, Myanmar, Cambodia의 첫 글자를 딴 것으로 시장 확장에 대한 의지와 기업 성격을 보여준다(이후 논문에서는 'KOLAO그룹' 대신에 'LVMC홀딩스'로 통일). 2017년 이후의 주요 연혁은 다음 <표 2>와 같다.

2.2 지배구조

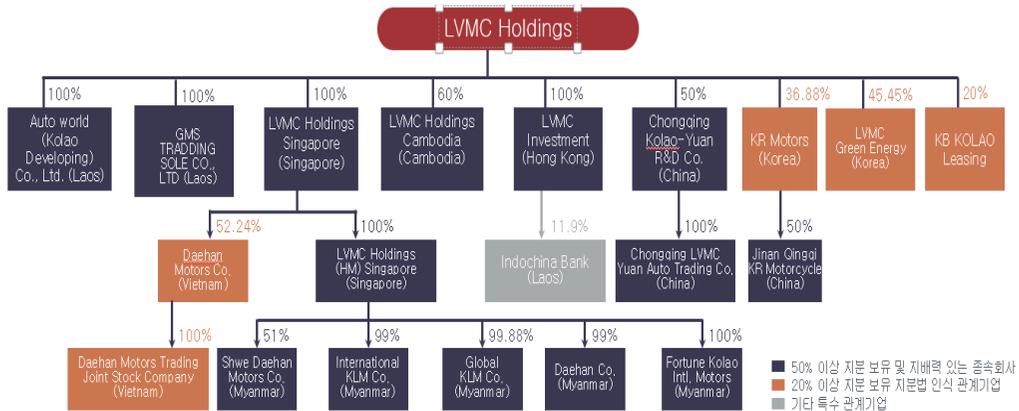
KOLAO그룹은 2009년 한국 상장을 위해 지주회사인 KOLAO홀딩스를 설립하고 2010년 코스피에 상장하였다. 그후 전술한 바와 같이 2018년 LVMC홀딩스로 사명을 변경했다. 자회사로 KOLAO Developing, LVMC홀딩스 싱가포르, LVMC Investment를 두고 있으며 라오스, 베트남, 미얀마, 캄보디아 등 인도차이나 전역에서 사업을 전개하고 있다. 2022년 현재 LVMC홀딩스의 지배구조는 다



<그림 1> LVMC Holdings의 로고 변화

〈표 2〉 LVMC홀딩스의 주요 연혁(2018년~현재)

연도	내용
2018년	LVMC Holdings로 사명 변경[사진]
2019년	미얀마 생산공장 완공, 베트남 미니트럭(Teraco 100)의 시장 도입
2020년	동남아시아 O2O 사업의 추진, 유상증자 성공
2021년	인도차이나뱅크 전환사채의 주식전환
2022년	라오스에서 O2O 사업의 론칭



〈그림 2〉 LVMC홀딩스의 지배구조

음과 같다(그림 2).

LVMC홀딩스는 KOLAO Developing의 지분 100%를 포함해서 LVMC홀딩스-싱가포르와 LVMC홀딩스-캄보디아의 지분 100%, 그리고 한국에 소재한 KR Motors의 지분 36.88%를 가지고 있다. 한편 오세영 회장은 지배주주로서 한국에 상장된 LVMC홀딩스 지분의 32.2%를 보유하고 있다. 또한 라오스에 소재한 비상장법인인 KOLAO Farm, K-Plaza, Indochina Bank의 대주주이다. 그 결과 오세영 회장은 안정적 지분 확보를 통해 LVMC홀딩스를 지배하고 있다.

2.3 비우호적 시장 환경(hostile environments)

LVMC홀딩스의 최근 재무 실적은 그리 좋은 편은

아니다. 여기에는 여러 원인이 있지만 동남아시아뿐 아니라 전세계적으로 경제 및 정치적 여건이 급격히 나빠진 것도 하나의 원인이다(참조: Slevin and Covin, 1997). 몇가지만 열거하면 다음과 같다.

2.3.1 코비드19

2019년 12월부터 발생한 바이러스성 호흡기 질환인 신종 코로나 바이러스 감염증(코비드19) 사태는 2022년 후반에 들어서도 각종 변이를 통해 여전히 위협적이다. 코비드19로 인해 세계 경제는 위축되었고 일상적 삶도 예전과 달라졌다(예: 자국 우선주의, 대면접촉 기피, 국가간 이동 제약 등). 코비드19는 모든 분야 및 사람에게 무차별적 영향을 미친다. 그렇지만 취약 계층에 미치는 영향은 더욱 크다

(김종배, 2020). 이러한 속성이 있기에 저소득 저개발 국가에게 더욱 치명적이다. 예를 들어, 해외로부터의 경제 지원은 축소되고 관광 산업은 후퇴하기에 상황은 더욱 악화된다. 저소득 저개발 국가(라오스, 캄보디아, 미얀마)에서 주로 사업하는 LVMC홀딩스 역시 이러한 타격을 피하기 어렵다.

2.3.2 미얀마의 정치적 불안

2021년 2월 1일 미얀마에서 군부 쿠데타가 발생했다. 미얀마 군부는 쿠데타를 통해 국가고문 아웅산수지와 대통령 윈민을 축출하였다. 이에 항의하는 대규모 시위가 일어났지만 군부의 강제진압으로 인해 수많은 사상자가 발생하였다. 2022년 현재도 아직 사태는 진정되지 않고 있다. 거둬지는 사회적 불안으로 인해 경제활동은 위축되고 소비시장도 침체상태이다. 미얀마에서 자동차 사업이 자리잡던 중에 발생하였기에 LVMC홀딩스에 악재로 작용하고 있다.

2.3.3 라오스의 국가부도 위기

2022년 6월 14일 국제신용평가사 무디스는 라오스의 국가신용등급을 'Caa3'로 한 단계 낮추었다. 이는 2020년 유동성문제로 신용등급이 하락된 지 2년 만에 경고음이 더 높아진 것이다. Caa3는 디폴트 가능성이 있는 등급이다. 여기서 두 단계 더 떨어지면 디폴트 단계인 C등급이 된다. 세계은행에 따르면 2021년 라오스의 공공부채는 총 145억 달러에 달하지만 외화보유액은 약 13억 달러에 그친다. 문제는 라오스가 거의 같은 규모(13억 달러)의 대외부채를 2025년까지 매년 상환해야 한다는 점이다. 낮은 신용등급으로 해외 자금 조달은 어렵고 이에 더해 미국의 긴축재정으로 환율이 치솟아 외채 상환 부담은 더욱 가중되었다. 라오스 통화인 킵의 달러 대비 가치는 한 때 31% 하락하기도 했다(참조: 서

울경제, 2022년 6월 15일). 이러한 부채 증가에는 중국-라오스 철도선 개설도 영향을 미쳤다. 중국은 라오스의 주요 채권국이기 때문에 향후 중국의 입김은 거세질 것으로 예상된다. 라오스는 LVMC홀딩스의 주력 시장이다. 라오스의 경제 위기는 기업 성과와 바로 직결되기에 현재 당면하는 시장 위기 중 가장 크다고 볼 수 있다.

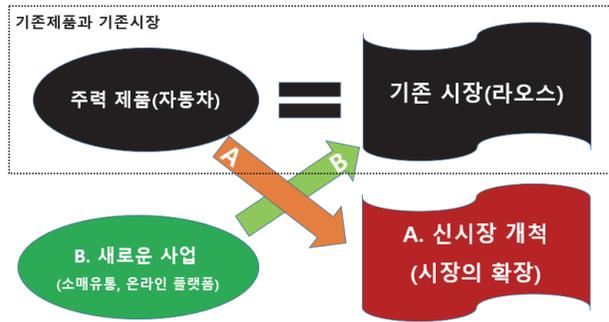
이밖에도 우크라이나-러시아 전쟁(2022년 2월 24일 발발)으로 인한 유가 폭등, 인플레이션, 원자재 인상 등의 위협 역시 동남아시아에 영향을 미치고 있다. 또한 코비드19로 촉발된 자동차 반도체의 수급 문제로 인한 자동차의 공급 부족 역시 타사 자동차를 수입 또는 제조 판매하는 LVMC홀딩스의 매출에 부정적 영향을 미치고 있다.

물론 위에 열거한 시장 상황은 LVMC홀딩스에만 부정적으로 작용하는 것은 아니다. 그러나 유가 폭등, 동남아 국가의 화폐가치 하락, 가계의 실질 소득 감소, 정치적 불안, 경제 위축은 LVMC홀딩스의 주력 사업(자동차) 및 활동 시장과 밀접하기에 LVMC홀딩스가 겪는 타격은 상대적으로 큰 편이다. 이러한 악재로 인해 전체 매출액은 2017년 3억 달러(3천2백억원)에서 2021년 1억8천 달러(2천억원)로 크게 감소하였다.

성장 기회가 많은 시기에 성장을 성공적으로 하지 않으면 실패한 경영이다. 반면에 위기가 고조된 시기에는 시장에서 사라지지 않기만 해도 성공한 경영으로 봐도 무방할 것이다. 생존 자체가 가장 중요한 목표가 되기도 하기 때문이다.

2.4 사업 및 전략적 변화

최근 5년간 LVMC홀딩스의 사업은 상당한 변화가 있었다. 이러한 변화들은 다음과 같이 두가지 전략 차원(A, B)으로 묶어볼 수 있다(그림 3).



〈그림 3〉 두가지 성장 전략(A, B)에 대한 개념도

2.4.1 성장전략-A: ‘시장확대전략’(신시장 개척, market development)

이와 연관된 사업들(오토바이, 은행, 에너지, 유통, 건설 등)을 하나씩 단계적으로 확장해 나간다.” - 오세영 회장

LVMC홀딩스는 라오스의 성공을 기반으로 인근 국가인 베트남, 미얀마, 캄보디아로 주력사업인 자동차사업을 지리적으로 확장하였다(참조: Ansoff, 1957). 시장 확대에 의한 경영 관리의 제반 복잡성 (complexity) 증대, 시장 위험성의 과다 노출 등의 단점도 있다(Kim and Wilemon, 2003). 그러나 매출 확대, 수익 안정성(시장간 수익의 보완성), 마케팅 시너지 효과, 규모의 경제, 플랫폼(제품, 브랜드) 활용, 베스트 프랙티스(Best Practices, 업무처리 모범규준)의 공유 등과 같은 장점을 시장 확대를 통해 누리기도 한다. 시장확대전략의 운영방식은 아래와 같다.

(1) 자동차 생산 및 조립 공장의 우선적 마련
 라오스에서의 생산 공장(1999년 사바나켓) 마련 이 기업 성장의 발판이 된 것처럼 베트남, 미얀마, 캄보디아에도 생산 공장을 갖춘 다음에 그 시장에서의 사업을 본격화 하였다(사진 4).

나라별로 자동차를 제조 및 판매하는 방식은 조금씩 다르지만(표 3) 생산 공장이 마련된 다음에 사업을 시작하고 이와 연관되는 AS센터, 유통망을 점진적으로 늘려가는 전개 방식은 유사하다.

(2) 내실 있는 관리

4개국 사업을 하면 자칫 통제가 소홀해지고 의사결정이 지연되고 경영이 비효율적으로 될 수 있다. 이를 방지하기 위해 모든 나라에서 사업이 어느 정도 형태를 갖춘 2019년 3월부터 상위경영진(회장 포함)이 4개국을 차례로 순방하면서 BPR(Business

“신시장 개척의 첨병은 언제나 자동차 사업으로 하고 있다. 이를 통해 우선 시장에서 브랜드에 대한 인지도와 신뢰감을 확보한다. 그런 다음 자동차 사업을 중심으로



〈사진 4〉 생산 공장(좌로부터 베트남, 미얀마, 캄보디아)

〈표 3〉 나라별 생산 및 판매 방식의 차이

나라	생산 방식	판매 브랜드
라오스	대부분 CKD 방식, 일부 완성차 수입	현대, 기아, 대한
베트남	CKD 방식(용접, 도장, 조립)	테라코*, 중국 Sinotruck
미얀마	SKD 방식(Semicompletely Knock Down, 용접은 하지 않고 도장과 조립만 하는 방식)	현대
캄보디아	중고차 및 신차의 CKD 방식	쌍용, 대한

* 베트남에서도 '대한' 브랜드로 하려 했으나 이미 타기업의 상표등록이 있기에 회사명만 Daehan Motors로 하고 판매 브랜드는 'Teraco'로 하고 있다

Plan Review) 미팅을 주최 또는 참관하였다.

BPR 미팅은 1회성이 아니라 2주마다 진행되는 정례적 미팅이다. 여기서는 4개 분야(영업, 구매, 재무(자금), 생산(A/S))별로 전기 목표치(계획)의 달성 여부(원인 분석)와 향후 진행 계획을 논의한다. 보고를 위한 형식적 미팅이 아니고 실적과 계획을 스스로 점검하고 이의 해결책을 함께 자유롭게 모색하는데 주안점을 두고 있다.

이러한 미팅을 통해 불필요한 경영진 보고, 실무진간 잦은 미팅을 줄일 수 있었다. 또한 사업의 중심 기능인 영업, 구매, 재무, 생산 분야의 실무자와 해당 임원이 동시 배석함으로써 바로 그 자리에서 사업실적과 그에 대한 원인 및 해결책을 공유하므로 업무 효율성이 높아졌다. 또한 조직내 주요 정보의 공유를 통해 상위 전략 및 타부서에 대한 이해도가 높아졌고 구성원간 공통 목표를 지향하는데 도움이 되었다. 코비드19로 인해 국가간 이동이 어려워진 이후에도 화상미팅의 형태로 진행되었다.

(3) 현지인과의 협력

해외 시장을 본거지로 사업하는 경우에는 현지인과의 협력이 필수적이다. 협력체계의 구축은 현지인의 역량을 키우는데 있어서뿐 아니라 지속가능한 기반을 구축하는데도 중요하다.

현재 LVMC홀딩스는 위임과 재량권 부여를 통해 현지인과의 협력체계를 유지하고 있다. 구체적으로

라오스, 베트남, 캄보디아는 현지인을 법인장으로 선임하여 현지화 전략을 추진하고 있다. 물론 라오스는 이전부터 현지인 CEO를 중심으로 의사결정과 경영활동이 수행되었고 한국인은 재무/회계/자금 등의 업무와 관련하여 지원하는 형태였다. 한편 베트남은 2019년부터 현지인을 CEO로 선임하여 전권을 부여하고 책임경영을 하게 함으로써 2021년부터 매출이 크게 확대되고 흑자 전환하는 성과를 거두었다.

라오스에서 실시하기 시작한 'Co-Sign 제도'는 현재 모든 나라에 적용되고 있다. 즉 현지인과 한국인이 함께 검토하고 의사 결정하는 구조이다. 특히 베트남은 구매/영업 등은 현지인이 의사결정하고 생산/품질/자금 등의 업무는 한국인과 함께 의사결정하는 정도로까지 발전하였다. 향후 캄보디아 및 미얀마도 현지인 역량을 키워서 일정 수준 이상이 되면 이를 함께 운영하는 방식으로 추진하고 있다.

(4) 요약: 성장전략-A(시장확대전략)에 대한 이론적 고찰

LVMC홀딩스가 베트남, 미얀마, 캄보디아로 시장을 확대한 방식에 대해서는 이를 이론적 관점에서 검토해볼 여지가 있다. 여기서는 진입 방식의 유형, 단계적 국제화 과정으로 나누어 살펴보겠다.

① 진입 방식의 유형

국제경영의 경우, 어느 나라로의 진출이 결정되면

다음 단계로 거기에 어떤 방식으로 진입할 것인지를 선택한다. 진입 방식은 간접수출, 직접수출, 라이선싱, 해외직접투자 등으로 나눌 수 있다. 여기서 해외 직접투자(FDI, Foreign Direct Investment)는 단독투자, 합작투자로 구분되고 합작투자는 다시 지분비율에 따라 다수 지분투자, 동등 지분투자, 소수 지분투자로 세분된다. 간접수출에서부터 직접투자 방식으로 갈수록 기업의 관여도는 높아지고 동시에 위험부담도 높아진다. 그러나 통제력 및 잠재이익은 커지게 된다(참조: 이철과 장대련, 1998; Keegan and Green, 2001).

LVMC홀딩스가 베트남, 미얀마, 캄보디아에 진출한 방식은 단독으로 생산과 마케팅 활동을 목적으로 하는 현지법인과 생산공장을 세우는 단독투자의 성격이 강하다. 그러나 실질적 운영은 현지 사정에 정통하고 힘이 있는 현지인을 법인 운영에 공동 참여시키는 합작투자 방식을 취하고 있다. 따라서 제품, 기술, 제조에 대한 강력한 통제, 경영방침의 제량권 등의 단독투자의 장점을 유지하면서도 동시에 현지 파트너의 힘을 통해 빠르게 시장에 자리잡는 효과를 거둘 수 있었다. 한편 LVMC홀딩스가 시장 성과를 거둔 주요 이유 중 하나는 현지 파트너를 잘 선정하였고 파트너와의 관계를 잘 관리하였다는 점도 크게 작용하였다.

② 단계적 국제화 과정

스웨덴 학자들이 제시한 욱살라 모형(Johanson and Vahlne, 1977, 2009)은 기술, 자본, 경험이 부족한 기업의 단계적 국제화를 설명하는 대표적 이론이다. 이 모형에 따르면 자원과 경쟁우위가 부족한 기업은 우선 최소한의 자원투자로 진출할 수 있는 인접국가로 먼저 진출한 다음, 이로부터 점진적으로 지리적, 경제적, 문화적으로 먼 국가로 진출하는 패턴을 지닌다. 또한 국제화는 간접 수출과 같은 낮은 수준의 자원투자 형태에서 출발하여 점진적으

로 자회사 설립 등의 직접투자로 이어지는 단계적으로 확대한다(예: 판매대리상을 통한 수출 → 판매법인 설립 → 현지 생산법인 설립).

LVMC홀딩스의 베트남, 미얀마, 캄보디아로의 진출 역시 이러한 단계적 흐름과 유사하다(예: 현지인 네트워크 구축, 공장 부지의 마련, 한국인 주재원의 파견 등을 통해 시장 진출을 위한 교두보를 마련한 다음에 현지에 판매 및 생산 법인을 설립). 또한 베트남, 미얀마, 캄보디아는 LVMC홀딩스의 주력 시장인 라오스와 지리적으로 가까울 뿐 아니라 경제, 사회, 역사, 민족, 종교적으로도 밀접하다. 따라서 라오스에서 사업을 시작한 LVMC홀딩스가 이들 나라를 우선 공략하는 것은 자연스런 흐름으로 평가된다.

향후 베트남, 미얀마, 캄보디아의 시장에서 쌓은 경험적 지식(예: 고객, 경쟁회사, 유통망 등으로부터 얻는 정보, 기술적 정보, 제도/규제에 대한 지식 등)은 추가적 자원 투입을 가능하게 하고 이것은 다시 역으로 경험 지식을 늘리는 상호작용을 하기에 국제화 수준은 점차 높아질 것이다. 이러한 경험적 지식과 해외투자 규모가 눈덩이처럼 커지면 이를 바탕으로 주변의 다른 나라(예: 태국, 미얀마, 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아 등)로 활동 영역의 확대 가능성도 있다. 물론 이것의 실현 시기는 기업의 내적 여건, 경영 능력, 그리고 시장 상황에 따라 다를 것이다.

2.4.2 성장전략-B: '신사업전략'(새로운 사업으로의 진출)

전술한 바와 같이 LVMC홀딩스는 베트남, 미얀마, 캄보디아로 현재의 주력 사업(자동차의 제조 및 판매)을 확장하면서 성장을 추구하고 있다(성장전략-A). 그런데 이에 그치지 않고 기존의 주력 시장인 라오스에서도 새로운 사업을 시도하고 있다(성장전략-B).

(1) 소매유통업으로의 진출

첫째, 재래시장의 현대화: 소유 부지를 활용하여 재래시장('Talad Lao')을 운영하고 있다. 상인들은 일 단위 매대 비용(평당 약 \$2)을 지불하고 24시간 운영하는 도소매시장이다(사진 5). 추후 재래시장과 연관된 온라인 서비스(모바일/웹 플랫폼에 기반한 e-commerce 및 결제 서비스)를 2023년 도입 예정이다.

둘째, 대형 슈퍼마켓: 소유 부지를 활용하여 이마트 형식의 현대식 마트를 준비 중이다. 한국에서 질 좋은 제품을 합리적 가격에 들여와 여기서 판매할 계획을 가지고 있다. 라오스에는 아직 현대식 마트가 많지 않기에 성공 여력은 있을 것으로 예상된다. 다만 뚜렷한 매장 컨셉, 기존 마트와의 차별적 운영이 관건일 것으로 판단된다(참조: Crawford and Benedetto, 2014).

(2) 온라인 플랫폼 사업

2020년부터 동남아시아를 대상으로 O2O(Online To Offline) 사업을 준비하고 있다. 사업 추진 과정과 진출 서비스에 대한 상세한 내용을 여기서 밝히는 어렵지만 대략 한국에서의 카카오(Kakao), 롯데마트, 코스트코, 배달의 민족, 쏘카, 우버(Uber) 등의 O2O 사업을 생각하면 그 방향성을 짐작할 수 있을 것이다. 다만 라오스의 유통망, IT 인프라, 지불결제 시스템, 소비 성향, 물류 체계, 도로 사정 등

은 우리 여건과 사뭇 다르기에 이를 반영하여 사업을 추진 중이다.

만약 이러한 신규 사업(new business)이 자리를 잡는다면, 라오스에서 LVMC홀딩스는 현대자동차, 네이버/카카오, 신세계 이마트, 남대문 재래시장 등을 동시 운영하는 것과 같다고 볼 수 있다.

동남아 시장은 언젠가 다시 안정을 찾을 때가 올 것이다. 그때가 도래하면 미리 준비된 기업만이 그 호황을 최대한 누릴 것이다. 따라서 어려운 시장 여건 속에도 이러한 신사업 기반을 마련하는 것은 의미가 있다고 볼 수 있다.

III. LVMC홀딩스의 재무성과 및 추세

LVMC홀딩스는 2015년까지 급성장하였으나, 이후 마이너스 성장을 겪었고 2019년에 다시 반등하였으나 코비드19의 악영향으로 2020년 이후 정체를 겪고 있다. 다만 2022년 상반기부터는 성장세를 회복하는 중이다. LVMC홀딩스의 재무성과 및 추세를 분석하면 다음과 같다.

3.1 매출, 영업이익 및 순이익의 추세

LVMC홀딩스의 2007년 매출은 470억원으로 이



(사진 5) Talad Lao의 모습
(참고로 'Talad'은 시장이란 뜻이다)

후 높은 성장을 하면서 2015년 4천4백억원을 넘었다. 그러나 2016년에는 3천9백억원으로 감소하였고 이러한 추세는 2018년까지 이어져 2천9백억원을 기록하였다. 2019년 3천6백억원으로 잠시 반등하였으나 2020년부터 코로나19로 생산 및 영업이 악영향을 받으면서 2020년은 2천7백억원, 2021년은 2천억원으로 감소하였다. 그러나 2022년부터 코로나19의 영향에서 벗어나면서 1분기 매출은 8백억원으로 상승세에 있다.

LVMC홀딩스는 창업 이후 시장이 작기에 강력한 경쟁자가 없던 라오스에서 시장점유율을 높여 가면서 2015년까지 고속성장을 할 수 있었다. 그러나 일본 자동차기업들이 라오스를 공략하기 시작하면서 라오스 시장점유율이 하락하기 시작하였고 라오스 매출로만 집중되었기에 2016년부터 매출이 감소하기 시작하였다. LVMC는 이를 극복하기 위해 미얀마, 캄보디아, 파키스탄, 베트남에 진출하여 라오스를 탈피하는 시장다각화전략을 전개하였다. 시장개척 및 투자의 시기를 거쳐 시장다각화의 효과가 나타나기 시작하면서 2019년 매출이 다시 성장세로 나타났다. 그러나 2020년 코로나19의 영향으로 다시 매출이 급락하였다가 2022년부터 코로나19의 영향에서 벗어나면서 다시 매출이 성장세를 보이고 있다.

영업이익은 2007년 53억원에서 2016년 564억원으로 양호한 성장추세를 보였으나 2017년부터 감소세로 바뀌어 2018년 148억원의 영업적자를 기록

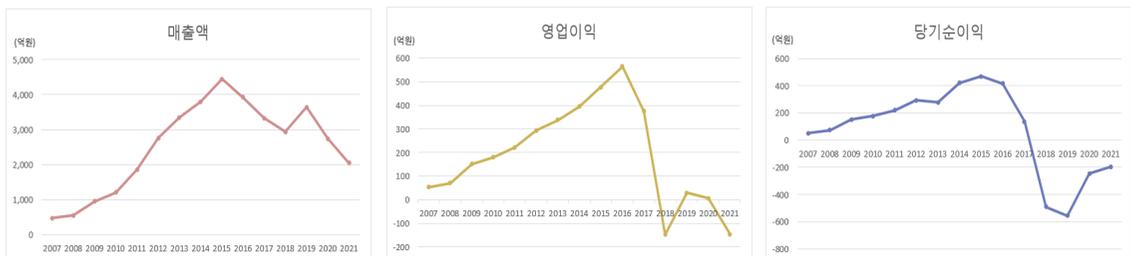
하였다. 2019년에는 매출 증가에 따라 영업이익도 30억원 흑자를 냈으나 코로나19의 영향으로 영업이익도 하락세를 보여 2021년에는 146억원의 영업적자를 기록하였다. 코로나19의 영향에서 벗어난 2022년 1분기에는 영업이익이 흑자 전환되고 상승세를 보이고 있다.

당기순이익은 2007년 52억원에서 2015년 469억원으로 두 배 이상 증가하였으나, 2016년부터 하락세를 보이면서 416억원으로 감소하였다. 2018년에는 446억원의 당기순손실을 기록하였고 이후 적자폭을 줄이면서 2021년에는 171억원의 당기순손실을 냈다.

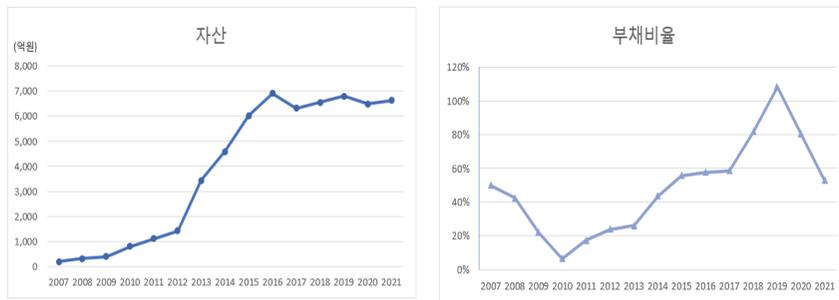
매출액, 영업이익, 순이익의 2007~2021년 추세는 <그림 4>와 같다. 매출은 2015년까지 급성장하였으나 2016년부터 매출 및 순이익이 감소세를 보였다. 2019년 매출이 반등하면서 성장세를 보였지만 코로나19로 2020년 이후 실적이 악화되었다 2022년부터 코로나19에서 벗어나면서 상반기 매출이 회복세를 보이고 있다.

3.2 자산 및 재무구조의 추세

2007년말 총자산은 200억원으로 중소기업 수준이었지만, 이후 급성장하면서 2016년말에는 6천901억원의 중견기업 규모를 달성하였다. 2017년 총자산은 약간 감소하였으며 이후 6천500억원 수준



<그림 4> 매출액, 영업이익, 당기순이익의 추세

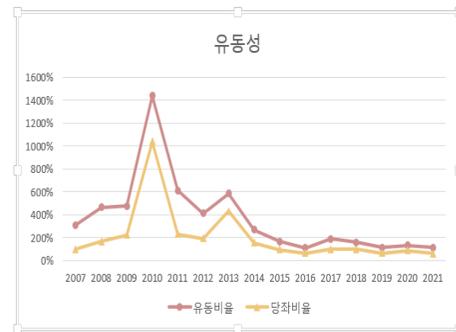


〈그림 5〉 자산, 부채비율 추세

의 총자산을 유지하고 있다.

부채비율은 2007년도 50%이었는데 지속적으로 낮아져서 2010년 7%로 매우 낮은 수준이었다. 이후 점차 증가하여 2019년에는 108%가 되었고 2020년 이후 다시 낮아져 2021년에는 53%로 여전히 낮은 편으로 부채비율의 안정성은 높은 편이다. 이렇게 부채비율을 낮게 유지하는 것은 차입을 통한 성장에는 위험이 많기에 가능한 차입을 억제하고 자체자금으로 성장하겠다는 창업자의 경영철학이 반영된 것이다. 참고로 오세영 회장은 젊은 시절 베트남에서 사업할 때 차입을 통해 고성장 하였지만 불경기가 오면서 실패한 경험이 있다. 총자산 및 부채비율의 추세는 〈그림 5〉와 같다.

증가하였고 2021년에는 63% 수준이다. 유동비율 및 당좌비율로 보면 우리나라 기업 평균과 비교해 유동성은 양호한 수준을 유지하고 있다. 유동비율 및 당좌비율의 추세는 〈그림 6〉과 같다.



〈그림 6〉 유동성 추세

3.3 유동성 추세

2007년 유동비율은 309%로서 높은 편이었고, 2010년 1400%까지 매우 높은 수준으로 치솟았다. 그렇지만 이후 점차적으로 감소하면서 2016년에는 112%가 되었다. 2017년에는 191%로 상승하였지만 이후 감소하여 2021년 116%의 수준이다. 유동비율은 지속적으로 100% 이상을 유지하고 있다. 당좌비율도 유사 패턴을 보이는데, 2007년 99%수준에서 2010년 1038%까지 높아졌다가 감소하면서 2016년 65% 수준이었고 2017년 99%로 다시

3.4 수익성 추세

3.4.1 매출액영업이익률 및 매출액순이익률 추세

매출액영업이익률은 2007년 11.3%에서 2009년 15.8%로 상승했다가 점차 하락해서 2015년에는 10.7%로 낮아졌다. 2016년 14.4%로 회복세를 보였으나 2017년 11.3%, 2018년 -5%로 낮아졌다. 그러다 2019년 0.8%로 흑자전환하였으나 코로나 19로 다시 감소세로 접어들어 2021년 -7.1%를 기

록하였다.

매출액순이익률은 2007년 11%에서 2009년에 15.7%로 상승했다가 2010년부터 하락세를 보이면서 2018년에는 -16.7%로 처음으로 순손실이 발생하였다. 이후 적자폭을 줄이면서 2021년에는 -9.6%이 되었다.

금융비용 등으로 인해 영업이익률보다 순이익률은 보통 낮은 편이다. LVMC홀딩스의 경우 영업이익률과 순이익률이 2015년까지 비슷한 수준을 유지했던 것은 차입금의존도가 낮아서 금융비용이 적고 법인세 비용이 낮은 것이 원인으로 보인다. 그러나 2016년 이후 순이익률 차이가 크게 발생한 이유는 차입금 증가에 따른 금융비용 증가로 보인다. 매출액영업이익률 및 매출액순이익률의 추세는 <그림 7>과 같다.



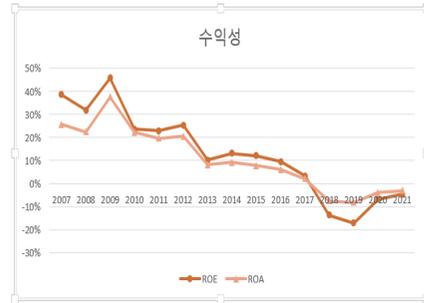
<그림 7> 매출액영업이익률 및 매출액순이익률 추세

3.4.2 자기자본이익률 및 총자산이익률 추세

자기자본이익률은 2007년 38.6%로 매우 높은 수준이었고 2009년 45.8%로 정점을 찍고 2010년 이후 점차 하락해서 2017년에는 4.1%이었으며 2018년 -13.6%로 첫 적자를 기록하였다. 2019년 -17.1%로 바닥을 찍고 이후 회복하면서 2021년에는 -4.53%로 나타났다.

총자산이익률도 2007년 25.8%로 매우 높게 시작하여 2009년 37.6%로 정점을 찍고 2010년 이후

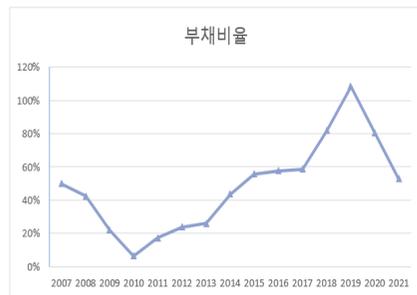
하락세를 보여 2018년에는 -7.5%로 첫 적자를 기록하였다. 2019년 -8.2%로 바닥을 찍고 회복하면서 2021년에는 -3%를 기록하였다. 자기자본이익률 및 총자산이익률의 추세는 <그림 8>과 같다.



<그림 8> 자기자본이익률 및 총자산이익률 추세

3.5 레버리지 추세

부채비율은 2007년 50%로 시작하여 지속적으로 낮아져서 2010년 6.5%수준으로 최저를 기록하였고 이후 점차 증가해서 2016년에는 57.5%로 되었다. 이후 점차적으로 증가하면서 2019년 108.3%로 처음으로 100%를 넘었다. 2020년 이후 다시 낮아지면서 2021년에는 52.9%로 우리나라 상장기업 평균 부채비율보다 훨씬 낮다(그림 9).



<그림 9> 부채비율 추세

3.6 주가관련 비율의 추세

3.6.1 EPS 및 PER 추세

EPS는 2010년 528원에서 상승세를 보여 2015년 994원까지 증가했다가 2016년부터 하락세를 보이면서 2018년에는 적자전환하여 -946원을 기록하였고 2019년 -1049원으로 바닥을 찍고 회복세를 보여 2021년에는 -172원으로 적자폭을 줄여가고 있다.

PER는 2010년 9.8로 코스피 평균수준이었는데 상승세를 보이면서 2013년 40으로 피크를 기록한 이후 하락하여 2015년 10.4, 2016년 8.9로 코스피 평균 수준으로 회귀했다. 2017년에는 EPS는 하락하고 주가는 상승하면서 44.8로 피크를 갱신하였으나 2018년부터 적자전환하여 PER를 계산하는 것이 의미가 없어서 표시하지 않았다. EPS 및 PER의 추세는 <그림 10>과 같다.

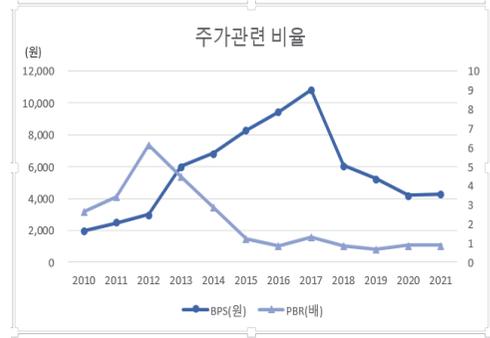


<그림 10> EPS 및 PER 추세

3.6.2 BPS 및 PBR 추세

BPS는 2010년부터 지속적으로 증가해 2017년 10,830원으로 정점을 찍은 다음 하락세를 보여 2021년에는 4,274원으로 나타났다. PBR은 2010년 2.6에서 증가하면서 2012년에 6.1을 기록한 이후 하락세를 보여서 2020년 및 2021년에는 0.9로 코스피 평

균수준을 약간 하회하고 있다. PBR의 추세는 2017년 이후 수익성 및 성장성의 둔화를 반영하고 있다 (그림 11).



<그림 11> BPS 및 PBR 추세

3.7 재무분석의 종합 요약

오세영 회장이 30년전 300만원 가량의 자금으로 중고차 판매사업을 시작한 이후 비약적으로 발전하여 라오스 최대기업으로 성장하였다. LVMC홀딩스의 매출, 이익 등 수익지표는 상장 이후 높은 성장세를 보였지만 2015년도를 피크로 하락세를 보였고 2019년 잠시 반등하였으나 코비드19로 2020년부터 다시 하락세를 보이고 있다. 다만 2022년부터 코비드19가 진정되면서 매출이 회복세를 보이고 있다.

매출액영업이익률 및 매출액순이익률 등 수익성지표는 2009년 15% 수준까지 상승한 이후에는 하락세로 보였다가 2016년 회복하였지만 다시 하락세를 보이고 있다. 2018년 처음으로 영업이익 및 순이익이 적자를 기록하였다. 영업이익은 2019년 흑자로 전환하였지만 2021년 다시 적자 반전하였다. 당기순손실은 2019년 이후 적자폭을 줄여가고 있다.

자기자본이익률 및 총자산이익률도 상장초기에는 매우 높은 수준에서 시작해서 2009년 정점을 찍은 이후 하락세를 보이다가 2012년 반등하였다가 다시 하락세를 보이고 있다. 2019년 이후 회복세를 보이

고 있다.

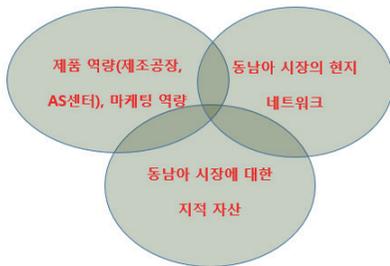
과거 차입금을 통한 높은 성장이 경기 하락과 함께 높은 레버리지 위험으로 바뀐 쓰라린 경험을 하였기에, 라오스에서는 차입의존도를 최소화하면서 자기 자본에 의한 성장을 추진해 왔다. 그래서 LVMC홀딩스의 부채비율은 상장초기 50%로 낮은 수준이었고 2010년까지 지속적으로 낮아지다가 2011년 이후 높아지면서 2019년 처음으로 100%를 약간 넘었고 그 이후 다시 낮아져서 2021년 52.9%로 우리나라 상장기업 평균의 절반수준으로 안정성이 높은 편이다.

2010년 한상기업 최초로 한국증시에 상장하였고 2014년까지 주가 상승세를 보였다. 그러나 이후 성장세가 둔화되면서 주가는 하락세를 보였다. 2016년 잠시 반등하였지만 그 이후 다시 하락세를 보이고 있다. 현재 시가총액은 3천억원 수준이다.

IV. 토론 및 결론

4.1 LVMC홀딩스의 강점

LVMC홀딩스는 다른 기업이 쉽게 가지기 어려운 몇가지 강점을 여전히 보유하고 있다(그림 12).



<그림 12> LVMC홀딩스의 강점에 대한 개념도

첫째, 제품역량(예: 제조공장, AS센터), 마케팅역량(예: 브랜드 자산, 소비자 평판)을 4개국에서 공히 갖추고 있다.

둘째, 동남아 시장에서의 현지 네트워크(사람, 조직, 정부 등)를 굳건하게 구축하고 있다.

셋째, 동남아 시장에 대한 지적자산이 풍부하다. 그렇기에 누구보다도 빠르게 시장 변화로부터 유발되는 기회와 위협을 파악하고 있다.

“20년 이상 라오스에 계속 살고 있는 것이 매우 중요한 성공요인인 것 같다. 실제로 살면서 날마다 라오스 사람들이 변해 가는 것을 느끼니까 그 틈새에서 보이는 많은 기회들을 사업으로 활용하고 있다.” - 오세영 회장

이러한 강점은 자본과 인력이 풍부한 대기업이라도 짧은 시간에 획득하기 어렵다. 현지에서 직접 부딪히고 시행착오를 겪어야만 하는게 적지 않다. 또한 사람과 조직간의 관계는 오랜 유대관계가 없다면 공고해지기도 어렵다. 이러한 강점은 과거에도 그랬고 향후에도 LVMC홀딩스 성장의 발판이 되기에 이를 충분히 활용하고 지속적으로 강화시키는 노력은 여전히 중요하다.

4.2 LVMC홀딩스의 향후 과제

지난 5년간 일어난 변화는 앞으로 닥칠 변화에 비하면 아무것도 아닐 수 있다. 더구나 LVMC홀딩스는 라오스뿐 아니라 베트남, 미얀마, 캄보디아에서도 운영하기에 마치 4개의 공을 가지고 저글링(juggling) 하는 것처럼 신경 써야 할게 늘어났다. 물론 4개국 사업이 좋은 방향으로 작동하면 보다 큰 시너지를 낼 수 있지만 이와 반대로 작용하는 경우도 충분히 가능하다. 지난 5년간 추진한 사업전략(A: 시장확대전략, B: 신사업전략)이 향후 어떤 결과를 가져올지 지금 예단하기 어렵다. 시장 환경에 따라 영향 받

을 것이고 이를 추진하는 기업 역량 및 열정에 의해서도 영향 받을 것이다. 이러한 어려운 여건 속에서도 비교적 성공적으로 운영되는 것으로 평가되지만, 향후 염두에 두어야 할 주요 과제들 몇가지를 제시하면 다음과 같다.

첫째, 인적자원의 관리: 기술, 설비, 자금, 인력 등을 갖추었다더라도 이를 직접 다루는 사람의 역량이 미흡하거나 또는 마음가짐이 부족하면 제대로 돌아가지 않는다. 기존 인력의 교육 및 동기부여, 신규 사업을 위한 인력 충원 모두 중요하다. 또한 한국인, 현지인에 대한 균형 잡힌 조직 관리가 필요하다.

구조 조정을 통해 2017년에 비해 구성원 숫자는 줄어들었다(한국인 직원: 166명(2017년)에서 80명(2021년)으로 감소). 능력 있고 열정을 갖춘 인재를 충원하고 이들 역량이 충분히 발휘될 수 있도록 근무 여건(급여, 작업 분위기, 생활 환경 등)을 조성하는 것이 중요한 과제이다.

둘째, 강력한 경쟁기업의 등장에 대한 대비: 라오스 시장은 그리 구매력이 크지 않았다는 점이 그동안 LVMC홀딩스의 안정적 성장에 도움이 되었다. 그러나 경제규모가 확대되고 국민소득이 증가하면서 세계 유수의 기업들이 라오스 시장에 관심을 가지게 되었다. 라오스 오토바이 사업은 이러한 현상을 설명한다.

LVMC홀딩스는 라오스 시장에서 연간 3~4만대 이상의 오토바이를 판매하면서 한때 시장점유율 30~35%를 차지한 경험이 있다(LVMC의 오토바이 판매량: 2012년 35,470대, 2013년 40,205대, 2014년 31,191대, 2015년 26,447대). 그러나 라오스 국민소득이 증가하면서 오토바이 시장은 혼다, 야마하 등 고급형 모델 위주로 트랜드가 바뀌었다. 또한 혼다를 비롯한 일본 브랜드의 공격적 마케팅으로 인해 KOLAO 오토바이 사업은 축소되었고 결국 2018년 이후 중단되었다.

기업을 둘러싼 외부 환경은 지속적으로 변화한다. 어떠한 경쟁기업이 들어올지, 이들은 어떠한 제품, 서비스 영역으로 공략할지, 그리고 어떠한 경쟁 우위를 취할지 등을 면밀하게 파악해야 한다.

셋째, 브랜드에 대한 통합 전략(장기적 브랜드 관리 방안의 마련): 현재는 개별 브랜드를 운영하고 있다. 개별 브랜드의 활용은 사업 및 시장의 차별적 성격상 적절한 것으로 평가된다. 다만 개별 브랜드 정책을 채택하더라도 커뮤니케이션 효과를 극대화하기 위해서는 브랜드 통합 관리를 위한 마스터플랜이 필요하다. 특히 사업이 향후 온라인, 오프라인으로 넓게 펼쳐지기에 이들을 묶는 브랜드 플랫폼을 구상할 여지도 있다(참조: Keller, 2012; Park, MacInnis and Eisingerich, 2016).

넷째, 혁신의 조직 문화(꺼지지 않는 혁신의 열정): 최고경영진 홀로 뛰어서는 안된다. 일선의 종업원이 함께 움직여야 진정한 변화가 시작된다. 소수의 한국 직원뿐 아니라 대다수 현지인 직원도 공유하는 '어떤 조직 문화'를 구축하는 것이 중요하다(아래의 참조 사례).

사례: 한동안 '두바이'라는 이름은 창조경영의 대표 브랜드로 자리잡았다. 이러한 성과는 모두 셰이크 무하마드 국왕의 창조적 상상력으로 이루어진 일이었다. 그러나 2009년 연말 두바이월드가 채무불이행 상태에 빠진 뒤, 두바이의 신화는 무너졌다. 두바이식 창조경영의 문 제점 중 하나는 바로, 그동안 칭송 받았던 창조경영의 주체이다. 최고경영자인 셰이크 무하마드 국왕 혼자 창조의 주체였다. 한 사람의 창조적 아이디어를 수십만명이 비창조적으로 따르기만 하는 모델이었다. 국왕의 기획대로 도시가 만들어지고 투자가 유치되는 동안, 다른 사람들은 그저 추종하기만 할 따름이었다. 창조경영의 핵심은 사람이어야 하고, 한 사람이 아니라 꼭대기부터 말단까지의 모든 사람이어야 한다. 조직의 모든 사람이 변화 창조자가 되어야 미래 경쟁력을 갖게 된다. 한 사람의 상상력이 모두를 움직이는 두바이 모델은 그러한 한계를 보여준다. - 참조: 한겨레신문, 2009년 12월 10일

다섯째, 선택과 집중: 선택과 집중은 균형적 사업 포트폴리오와 기업 건전성을 위해 중요하다. 기존 사업의 과감한 정리, 재무 안정성의 추구, 유망한 신규 사업에의 투자, 신규 종업원 충원과 기존 종업원의 재교육 등은 이러한 선택과 집중과 유기적으로 연관된다. 기업 자원이 여유롭지 못할수록 선택과 집중에 더 많은 관심을 기울여야 한다. 지금 성공적으로 보이는 조직구조 및 사업포트폴리오가 미래의 어떤 시점에서는 취약점 또는 장해 요소로 작용하기도 한다. 눈앞의 기회와 수익만 바라보고 단기적 의사결정을 해서는 안된다. 보다 큰 그림을 가지고 추진해야 한다.

4.3 연구의 시사점, 그리고 향후 연구에 대한 제언

LVMC홀딩스에 대한 사례는 여러 면에서 교육적, 그리고 실무적으로도 유용하다.

첫째, LVMC홀딩스는 라오스 및 동남아시아에서 한국인이 한번도 가지 않은 길을 걸어 왔고 앞으로도 새로운 길을 개척할 것으로 기대된다. 그렇기에 여기서 도출되는 동남아시아에서의 난관 극복의 경험, 좌절 및 실패 경험 등은 후발 주자들의 시행착오를 줄여주는 귀한 자료가 될 것이다.

둘째, LVMC홀딩스의 활동 영역은 여러 나라에 걸쳐 있다. 또한 수행하는 사업 역시 다채롭다. 어떤 하나의 기업이 이렇게 넓은 지역에서 다양한 사업을 동시 운영하는 사례는 매우 드물다. 따라서 이러한 복잡한 관리를 어떻게 다루는지, 어떠한 성격의 문제들이 등장하는지, 엇물러 일어나는 현상은 무엇인지 등에 대한 이슈는 쉽게 얻기 어려운 자료이다. 따라서 LVMC홀딩스 사례는 독자들에게 신선한 문제를 던지고 상상력을 자극할 것으로 기대된다.

셋째, LVMC홀딩스는 여러 의사결정 문제들이 총체적으로 모여 있는 사례의 종합 백화점이다. 예를 들어, 표준화와 현지화(라오스 성공 방식의 다른 나

라(베트남, 미얀마, 캄보디아)에의 적용 가능성), 한국인과 현지인의 조화로운 관리, 대기업과의 협력(현대 기아자동차, 미쓰비시 자동차, 쌍용자동차 등), 자사 개발 브랜드('DAEHAN')의 성장 등과 같은 여러 문제들이 총체적으로 있기에 사례를 접하는 독자들에게 종합적 입체적 사고를 요구한다.

LVMC홀딩스를 대상으로 5년 간격을 두고 이번까지 두차례 연구를 진행하였다. LVMC홀딩스는 매우 매력적인 연구 대상이다. 따라서 가능한 하다면 이에 대한 후속 연구가 진행되기를 희망한다. 지금의 연구진이 아니라 새로운 시각을 가진 연구자가 이를 맡는 것도 바람직하다. 사례 연구의 주체가 누구던 관계 없이 후속 연구에서 고려할 점 몇가지를 정리하면 다음과 같다.

첫째, 정보 원천의 다양화: 앞서 서론에서 언급한 바와 같이 정보제공자(응답자)가 제한되면 기업의 일부분만 파악될 뿐이다. 따라서 여러 부서 및 직급의 직원, 현지인, 퇴사 직원 등 다양한 정보원천으로부터 정보를 수집할 필요가 있다.

둘째, 더 나은 응답의 유도: 연구방법, 질문내용 및 방식 등에 따라 산출되는 정보의 양과 질은 영향을 받는다(김종배, 2022). 따라서 사례 기업의 상황에 적합한 연구방법을 사전에 기획할 필요가 있다. 또한 응답은 상호작용이므로 응답자와의 신뢰 관계를 쌓는데 적지 않은 시간과 정성을 들여야 한다.

셋째, 연구 시점: 하나의 기업을 대상으로 하는 연속 연구는 조사시점 간 적절한 시간 간격을 두는 것이 중요하다. 일정 간격(예: 3년, 5년, 7년 등), 특정 이슈(예: 주요 사건 또는 사업)를 기준으로 할 수 있는데 각기 장단점이 있으므로 연구 목적에 맞게 선택한다.

넷째, 동남아시아에 적합한 이론 모델의 개발: 기존 이론들 중에서 동남아시아에 적합한 이론을 선정하는 것도 좋지만, 동남아시아에 특화된 이론을 새롭게

게 개발하는 것도 바람직하다. 어떤 접근이든 관계 없이 융통성, 신축적, 창의적 자세가 중요하다.

다섯째, 배경 및 맥락에 대한 지식: 연구 대상을 이해하기 위해서는 그 대상 자체뿐 아니라 대상이 위치한 배경 및 맥락을 이해하여야 이를 입체적으로 분석할 수 있다. 동남아시아 여러 나라의 역사, 문화, 종교, 경제, 사회에 대한 사전 지식뿐 아니라 가능하면 현지 언어의 구사 능력도 갖출 필요가 있다.

REFERENCES

Ansoff, I.(1957), "Strategies for Diversification," *Harvard Business Review*, 35(5), 113-124.

Crawford, M. and C. A. Benedetto(2014), *New Products Management*(11th ed.), New York: McGraw Hill.

Johanson, J. and Vahlne, J. E.(1977), "The Internationalization Process of the Firm: A model of Knowledge Development and Increasing Foreign Market Commitments," *Journal of International Business Studies*, 8(1), 23-32.

Johanson, J. and Vahlne, J. E.(2009), "The Uppsala Internationalization Process Model Revisited: From Liability of Foreignness to Liability of Outsidership," *Journal of International Business Studies*, 40(9), 1411-1431.

Kahneman, D., Slovic, P. and Tversky, A.(1982), *Judgment Under Uncertainty: Heuristics and Biases*, Cambridge University Press.

Kanter, R. M.(1995), "Thriving Locally in the Global Economy," *Harvard Business Review*, 73(5), 151-160.

Kanter, R. M.(1996), *World Class: Thriving Locally in the Global Economy*, New York: Simon and Schuster.

Kanter, R. M.(1999), "Change Is Everyone's Job:

Managing the Extended Enterprise in a Globally Connected World," *Organizational Dynamics*, 28(1), 7-23.

Keegan, W. J. and Green, M. C.(2001), *Global Marketing Management*(7th ed.), Pearson Education, Inc.

Keller, K. L.(2012), *Strategic Brand Management: Building, Measuring, and Managing Brand Equity*(4th ed.), Pearson Education, Inc.

Kim, J. and D. Wilemon(2003), "Sources and Assessment of Complexity in NPD," *R&D Management*, 33(1), 15-30.

Park, C. W., D. J. MacInnis and A. B. Eisingerich (2016), *Brand Admiration*, John Wiley & Sons.

Peters, T. J. and R. H. Waterman, Jr.(1982), *In Search of Excellence: Lessons from America's Best-Run Companies*, New York: Harper & Row.

Slevin, D. P. and J. G. Covin(1997), "Strategy Formation Patterns, Performance, and the Significance of Context," *Journal of Management*, 23(2), 189-209.

Vernon, R.(1966), "International Investment and International Trade in the Product Cycle," *Quarterly Journal of Economics*, 80, 190-207.

국내참고문헌

김종배(2020), "코로나 바이러스와 신용카드 산업," **신용카드리뷰**, 14(4), 151-172.

김종배(2021), "'한국적 마케팅'에 대한 고찰," **고객만족경영연구**, 23(1), 73-97.

김종배(2022), 신제품 개발 관리, 한빛아카데미.

김종배, 한인구(2018), "라오스와 공존공영하는 KOLAO그룹," **Korea Business Review**, 22(1), 195-222.

이철, 장대련(1998), 글로벌 시대의 국제마케팅, 학현사.

KOLAO Group(LVMC Holdings) Revisited after Five Years: Laying a Foothold for the Second Leap Forward*

Jongbae Kim** · Ingoo Han***

Abstract

Five years ago, we studied the case of KOLAO Group, which was founded and grew up in Laos, and derived success factors in the Lao market. The purpose of this study is to look into the changes in the KOLAO Group during the last five years. Such follow-up research helps to understand the company in-depth in that it is possible to grasp the strategic decision-making of the company and its performance at a time interval.

The world economy has been in recession over the past few years (e.g., COVID-19, rising oil prices, inflation, job insecurity, Ukraine-Russia war, etc.). In addition, the situation in Southeast Asia was even worse (e.g., Myanmar insurgency, Laos bankruptcy crisis). It is found that the KOLAO Group is promoting the growth strategy despite these unfavorable conditions. In 2018, the company name was changed to LVMC Holdings. LVMC Holdings expanded its business to the Indochina Peninsula. It is also pursuing new business in Laos (e.g., retail distribution, O2O platform).

In a recession, most companies shrink or seek stable management. On the contrary, LVMC Holdings is taking an aggressive growth strategy. Of course, success is not guaranteed by a company's will and effort alone. This is because a company's performance can be sufficiently different depending on the change of market conditions that are difficult for a company to control. Regardless of the outcome of success, the review of this process, that is, the analysis on the challenging spirit and passion, will be invaluable information for many contenders who enter the Southeast Asian market in the future.

Key Words: KOLAO Group, LVMC Holdings, Case Study, Market Development, O2O, Laos, Vietnam, Myanmar, Cambodia

* We would like to express our sincere gratitude to Chairman Sei-Young Oh, Vice President Chang-Youb Yi and Deputy General Manager Serena Jeon for their support throughout the completion of this case.

** Sungshin University, Corresponding Author

*** KAIST College of Business

〈Teaching Note〉

KOLAO그룹(현 LVMC홀딩스)의 그 후 5년: 2차 도약을 위한 발판의 마련

Synopsis

라오스에서 사업을 처음부터 일구고 이를 성공적으로 발전시킨 KOLAO그룹(현재 LVMC홀딩스로 사명 변경)을 대상으로 5년전 사례 연구를 한 바 있다. 본 사례는 5년이 지난 지금 변화된 기업의 모습을 살펴보는 데 목적이 있다. 이러한 추적 조사는 기업의 전략적 결정과 이에 따른 성과를 시간을 좇아 장기간 살펴본다는 점에서 의미가 있다.

Teaching Point

첫째, LVMC홀딩스의 최근 성장 전략에 대해 살펴본다. 구체적으로 어떠한 성장 전략을 추구하고 있는지, 왜 그러한 성장 전략을 추구하는지(외적, 내적 동기/계기)에 대해 생각해본다. 또한 이러한 성장 전략은 기업 여건에 어떤 면에서 적합하고 또 그렇지 않은지에 대해서도 생각해본다.

둘째, LVMC홀딩스의 과거 라오스에서의 성공 방식(공식)이 다른 나라(예: 베트남, 미얀마, 캄보디아)에도 적용되는지에 대해 생각해본다(시장의 보편성과 특이성 차원). 한편 R. Vernon의 국제 제품수명주기모델(1966)과 이와 연관된 점진적 낙하/폭

포 모델(Trickle-down, Water-fall), 샤워 모델(Shower, 참조: Keegan and Green, 2001)을 이들 나라에서의 운영 방식에 적용해본다.

셋째, 동남아 시장의 향후 흐름을 예상하고 LVMC홀딩스의 미래에 대해 생각해본다. 아울러 앞으로 당면하게 될 시장 환경과 이에 따른 과제에 대해서도 고민해본다.

넷째, 경영 이론과 실제 경영의 차이에 대해 생각해본다. 예를 들어, 현장에서 실제 일어나는 내용을 기존의 경영학 이론으로 꿰 맞추어 해석하는 것이 과연 적절한지에 대해 생각해본다.

Assignment Question

다음 질문들은 LVMC홀딩스를 다각적이면서도 입체적으로 생각하는데 도움이 된다.

1. LVMC홀딩스의 과거(2017년)와 현재(2022년)의 사업 포트폴리오간에는 어떠한 차이가 있는가? 건설한 포트폴리오 구성을 위해 향후 보완할 부분은 어디인가? 또한 성장동력으로 역점을 두어야 하는 사업(또는 시장)은 어디인가? 사업(또는 시장)간 우선순위는 어떻게 두는 것이 바람직한가?

2. 2021년 LVMC홀딩스의 전체 구성원 1,927명 중 한국인은 80명 정도이다. 원활한 경영과 지속성장을 위해서는 현지인과의 협력 체계, 그리고 인적관리가 중요시 된다. 현지인과의 관계는 어떻게 가져가는 것이 좋을 것인가? 또한 한국인 및 현지인에 대한 인사 관리는 어떤 방식으로 운영하는게 좋을 것인가?
3. LVMC홀딩스의 자체 브랜드로는 'KOLAO', 'DAEHAN', 'Teraco' 등이 있다. 향후 소매유통 및 O2O 사업이 본격화되면 여기서부터 새롭게 생기는 브랜드도 있을 것이다. 기존의 브랜드 명은 라오스, 베트남, 미얀마, 캄보디아에서 사업하는데 있어서 어떠한 긍정적 또는 부정적 요소가 있는가? LVMC홀딩스는 향후 어떠한 브랜드 전략을 장기적으로 가져가는 것이 바람직한가?
4. 라오스, 베트남, 미얀마, 캄보디아의 이해관계자 집단 중 가장 중요시 고려할 집단은 누구인가? 이들과의 관계 개선을 위해 어떠한 노력을 기울여야 하고 향후 이들 집단으로부터 발생 가능한 문제는 무엇이 있는가? 이와 관련하여 동남아시아 여러 나라의 정부 및 일반 국민과의 호의적 관계를 맺는데 있어서 가장 효과적이고 효율적 방법은 무엇인지에 대해서도 생각해볼 권한다.

Analysis

LVMC홀딩스에 대한 토의는 다음과 같은 파트들로 나누어 보길 추천한다.

Part I: 해외 시장의 장점 및 단점에 대한 개괄적 토론

국내가 아닌 해외 시장을 활동 본거지로 하는 기업의 경우에는 (국내 시장과 비교하여) 어떠한 장점 및 단점이 있는지에 대해 토론해 본다. 한편 동남아시아 시장은 유럽 및 미주시장과 어떠한 차이가 있는지에 대한 논의도 본 사례의 이해에 도움이 될 것이다. 참고로 동남아시아에는 베트남, 라오스, 캄보디아, 태국, 미얀마, 말레이시아, 싱가포르, 인도네시아, 필리핀, 브루나이, 동티모르 등 총 11개국으로 구성되어 있다.

[토론의 활성화에 도움되는 질문들]

- 동남아시아 중 어떤 나라들이 우리 기업의 접근이 용이할 것으로 생각하는가? 그 이유는 무엇인가? 우리나라 대기업과 중소기업간 차이는 있는가? 한편 우리 기업의 접근이 비교적 어려운 시장은 어디라고 생각하는가?
- LVMC홀딩스는 현재 라오스, 베트남, 미얀마, 캄보디아 등의 4개국 중심으로 활동하고 있다. 이러한 나라를 선택한 이유는 무엇이라고 생각하는가? 어느 나라에 좀더 많은 비중을 두는 것이 좋다고 생각하는가? 향후 동남아시아에서 새로운 시장을 추가한다면 어떤 나라를 우선적으로 생각해볼 수 있는가? 그 이유는 무엇인가?
- 기업을 둘러싼 상황은 항상 좋지 않다고 경영자들은 흔히 말한다. 과거에도 그렇고 앞으로도 계속 그렇게 말할 것이다. 이에 대해 Theodore Levitt은 다음과 같이 언급하였다(Marketing Myopia, 1975): “기업 성장이 정체되는 이유는 시장이 성숙되었기 때문이 아니라 경영을 잘

못했기 때문이다. 그리고 경영 실패의 모든 책임은 기업 전반의 정책을 결정하는 경영자에게 있다.” 이러한 주장에 대해 어떻게 생각하는가? LVMC홀딩스의 입장에서도 생각해보기를 권한다.

Part II: LVMC홀딩스의 사업 확장에 대한 집중 토론

LVMC홀딩스는 현재 새로운 사업을 시도하고 있다. 이에 대한 찬반 생각을 자유롭게 이끈다.

[토론의 활성화에 도움되는 질문들]

- 기존 사업에서 크게 벗어나지 않고 시너지 효과를 최대한 볼 수 있는 사업으로 확장하는 것이 바람직하다고 흔히 얘기된다(Peters and Waterman, 1982). 이미 라오스에서 다양한 사업을 운영하던 LVMC홀딩스는 현재 새로운 사업들을 추진하고 있다. 이러한 신사업을 종합적으로 평가해 보고 LVMC홀딩스의 사업 확장에 대한 자신만의 견해를 이끌어 본다. (질문의 예: 한정식 식당 점주에게 떡볶이 전문점 방식으로 운영 효율화를 권하는 것은 바람직한가? 화장품 제조업체가 스포츠 용품으로 진출하려 한다면 이를 부정적으로 평가하는 것이 과연 적절한가?)
- 성장과 혁신을 위해 모든 것을 다 바꾸는 것은 능사가 아니다. 무엇을 바꿔야 할지 또는 무엇이 바뀌서는 안될지를 정확히 구분하는 안목이 필요하다. 엔도 이사오(遠藤 功)는 ‘끈질긴 경영’(2008)에서 다음과 같이 언급하였다: “경영이란 상(常)과 변(變)의 균형이다. 변화에 대응하는 한편 변해서는 안되는 것, 즉 ‘상’을 명확하게 규정하고 이를 철저히 해야 경영이 성립

된다. ‘상’을 유지하는 것은 끈기가 요구되는 지극히 평범한 작업이다. 그것에 비해 변화에 대한 대응은 새롭고 가슴 뛰는 일이다. 그러나 ‘변화에의 대응’에 성공한 기업이나 개인을 살펴보면 실은 그 뒤에서 부단히 보이지 않는 노력을 쌓아왔다. ‘상’ 없이는 ‘변’도 없다.” 이런 관점에서 볼 때 LVMC홀딩스에 있어서 상(常)과 변(變)은 무엇인가?

- LVMC홀딩스는 현재 소매유통, O2O사업을 진행 중이다. 여기에 해당하는 하위 사업들은 어떠한 순서로 집행하는 것이 바람직할 것인가? 현재는 라오스만을 대상으로 하고 있는데, 이들 사업은 베트남, 미얀마, 캄보디아에도 적용 가능할 것인가?

Part III: LVMC홀딩스의 미래에 대한 토론

세 번째 파트에서는 LVMC홀딩스의 미래 모습에 대해 자유롭게 토론하는 것이다. 최근 5년간 추진해 온 성장 전략(신시장 개척, 새로운 사업 등)은 기업 미래에 어떠한 영향을 미칠지에 대해 생각해본다. 물론 여기에는 동남아시아의 시장 상황, 기업 역량 등이 연관될 것이다. 몇가지를 예시하면 다음과 같다.

1. 현재의 주요 사업인 자동차 조립 사업과 새로운 사업(O2O 플랫폼)을 연결하여 활성화 시킬 방법은 무엇인가?
2. 사업 및 시장 포트폴리오의 구성을 장기적으로 어떻게 가져가는 것이 바람직할 것인가? 그리고 그렇게 생각하는 이유는 무엇인가? 2022년, 2025년, 2030년 등으로 시간을 구분해서 생각해보기를 권한다.

3. 기존에 거래하던 대기업과의 관계는 어떻게 가져가는 것이 좋을 것인가? 아직까지 타사 브랜드 (현대 기아자동차, 미쓰비시 자동차, 쌍용자동차 등)를 통한 매출이 자사 브랜드('DAEHAN') 매출 보다 기업에서 높은 매출 비중을 차지하고 있다. 물론 이러한 안정적 매출 기반은 중요하다. 그러나 대기업 의존도를 낮추는 것은 기업의 독자 운영과 장기적 성장을 위해 중요하다. 이를 위해서는 자사 브랜드의 경쟁력을 빠른 시간내에 끌어올려야 한다. 그러나 이러한 시도는 기존 거래하던 대기업에게 위험 시그널을 주기도 할 것이다. 이에 대한 운영의 묘를 살리기 위해서는 어떠한 방법이 있는가?
4. 해외시장에서 성공하려면 최고경영층의 비전과 리더십이 중요하다. 어떠한 형태의 리더십이 중요하다고 생각되는가? 경제 상황, 기업 여건 등에 따라 리더십은 어떻게 바뀌는 것이 좋은가?
5. 해외시장에서 성공한 우리나라 기업의 사례는 적지 않다. 다른 성공사례와 비교해볼 때 LVMC 홀딩스 사례는 어떠한 차이점을 가지는가? (예: 유럽 시장에서의 성공모델 vs 동남아 시장에서의 성공모델)

그 밖에도 LVMC홀딩스의 미래와 관련하여 고려할만한 이슈들은 여러 가지가 있다(예: 나라별 인적 자원, 브랜드, 물류, 재무 관리, 후계자 양성 등). 추가적으로 고려할만한 이슈로는 어떠한 것들이 있는지를 생각하고 이를 자유롭게 논의하길 권한다.